

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

PEDRO DOMINGUES MONTEIRO DE BARROS

PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DA PROPRIEDADE AGRÍCOLA FAMILIAR:  
UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA

UBERLÂNDIA

2019

PEDRO DOMINGUES MONTEIRO DE BARROS

PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DA PROPRIEDADE AGRÍCOLA FAMILIAR:  
UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador Prof. Dra. Aracy Alves de Araújo.

UBERLÂNDIA

2019

PRÁTICAS E MÉTODOS DE GESTÃO DA PROPRIEDADE AGRÍCOLA FAMILIAR:  
UMA ANÁLISE DO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por: Prof. Dra. Luciana Carvalho e Prof. Dra. Edileusa Godói de Souza.

Uberlândia, 19 de dezembro de 2019.

---

Prof. Dra. Aracy Alves de Araújo, UFU/MG

---

Prof. Dra. Luciana Carvalho, UFU/MG

---

Prof. Dra. Edileusa Godói de Souza, UFU/MG

Dedico este trabalho aos meus pais que me apoiaram incondicionalmente durante toda a minha trajetória acadêmica, em especial a minha mãe que esteve sempre ao meu lado, nos momentos mais difíceis que passei.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer e dedicar esta monografia as seguintes pessoas:

Minha família, minha mãe Monica, meu pai Acyr, meu avô José Pedro, meu irmão Lucas e minha cunhada Isabela.

Minha namorada Tamires.

Meus amigos de turma Leonardo, Renata e Analu.

Meus companheiros de república Caique, Victor Alexandre, Rafael, João, Rosemar, Gabriel, Pedro, Alex, Matheus, Lucas, Leonardo, Gabriel e Vitor.

Aos meus pets Bart, Teddy, Jorge, Luna e Nina.

A minha querida avó Elza e tia Mariluci que não estão mais entre nós.

Agradeço em especial a minha orientadora Prof. Dra. Aracy Alves de Araújo, a qual me deu total suporte para conseguir concluir esta monografia e confiou em meu potencial.

## **RESUMO**

A agricultura familiar tem seu papel de destaque na economia nacional por possibilitar o fornecimento de alimentos tanto para a sociedade quanto para a sua própria subsistência além de gerar emprego e renda para os produtores. A pesquisa encontrou falhas no auxílio aos produtores agrícolas familiares e ausência de estudos voltados a eles. O estudo teve por objetivo analisar práticas de gestão de produtores agrícolas que vivem em regime familiar no município de Uberlândia, MG. Os objetivos específicos são: identificar as práticas de gestão que compõem a rotina do produtor rural agrícola em regime familiar; verificar os gargalos na prática da gestão rural; analisar se os produtores familiares adotam práticas tecnológicas e possuem acesso a créditos. Metodologicamente foi feita uma pesquisa caracterizada como quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionários semiestruturados a quinze produtores em três feiras livres. Constatou-se um baixo nível de escolaridade entre os entrevistados, que na maioria são casados e possuem média de 2,4 filhos. Quanto a gestão, muitos dizem realizar planejamento, porém poucos o fazem de forma adequada. Notou-se a falta de equipamentos modernos devido à dificuldade de obtenção de créditos. Os resultados gerais do estudo demonstram a carência de métodos e práticas de gestão por parte dos agricultores familiares do município de Uberlândia, bem como as suas fragilidades que inibem o seu crescimento.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Práticas de Gestão. Uberlândia.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 AGRICULTURA FAMILIAR: CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO .....	9
2.1 AGRICULTURA FAMILIAR.....	9
2.2 ADMINISTRAÇÃO RURAL.....	9
2.3 COOPERAÇÃO.....	13
2.4 DIVERSIFICAÇÃO E MERCADO .....	14
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	17
4 RESULTADOS .....	18
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTORES E DAS PROPRIEDADES .....	19
4.2 CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO .....	20
4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE UBERLÂNDIA – MG.....	21
5 CONCLUSÃO .....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24

## 1. Introdução

A agricultura familiar tem seu papel de destaque na economia nacional por possibilitar o fornecimento de alimentos tanto para a sociedade quanto para a sua própria subsistência além de gerar emprego e renda para os produtores. Tratar a agricultura familiar com profissionalismo é uma necessidade a qual não tem sido dada a ênfase necessária. Nesse sentido, Avila; Avila; Ferreira (2003) afirmaram que a pequena propriedade deve ser tratada com cautela, caso contrário, o produtor corre o risco de perder todo o investimento ali feito, risco este algumas vezes inerentes as atitudes dos gestores, entretanto, na maioria das vezes diretamente afetados pelas suas práticas.

Fatores externos podem ser capazes de desestruturar os planos feitos para a propriedade, com isso Avila; Avila; Ferreira (2003) reforçam que as sazonalidades, a oscilação dos preços, a interferência do governo, o custo de produção, os fatores climáticos e a natureza do produto são fatores que demandam atenção e, portanto, o produtor não pode ser indiferente a esses aspectos, devendo tratar sua propriedade como uma empresa.

Porém, entre as diversas variáveis que determinam o desempenho da agricultura, Lourenzani (2006) salienta que o produtor possui algumas delas ao seu lado, como a gestão da produção, por exemplo, que lhe possibilita realizar tarefas para maximizar a eficiência.

O sucesso da gestão agrícola não é apenas ter noção do que, quanto e como produzir. Crepaldi (1998) diz que deve-se também direcionar preocupações ao controle e gerenciamento dos investimentos aplicados na produção, sendo fundamental a avaliação dos resultando, mantendo-os sempre registrados para que possa haver comparações futuras. Diante disso, a informação é um elemento básico para o desenvolvimento rural.

Desta forma, a gestão da agricultura familiar assume um papel socioeconômico de grande importância no mercado, segundo Lourenzani (2006) é um elo importante da produção agropecuária, sendo seu desenvolvimento entendido como uma das condições para uma sociedade socialmente mais justa e economicamente mais forte. Com base no exposto, pode-se formular a seguinte questão de pesquisa: quais são as principais práticas de gestão adotadas pelos produtores rurais familiares na cidade de Uberlândia, MG?

Para responder a esse questionamento, propõe-se como objetivo geral, analisar práticas de gestão de produtores agrícolas que vivem em regime familiar no município de Uberlândia, MG. Os objetivos específicos são: identificar as práticas de gestão que compõem a rotina do produtor rural agrícola em regime familiar; verificar os gargalos na prática da gestão rural; analisar se os produtores familiares adotam práticas tecnológicas e tem acesso ao crédito.



Metodologicamente realizou aplicação de questionários semiestruturados, com objetivo de quantificar as práticas dos agricultores que vendem seus produtos em feiras livres.

Este artigo trabalha de forma teórica com os conceitos de agricultura familiar, administração rural, cooperação, diversificação, no tópico 2. Apresenta os procedimentos metodológicos no tópico 3; os resultados são apresentados no tópico 4, seguidos das principais conclusões no tópico 5.

## **2. Agricultura Familiar: conceitos e práticas de gestão**

### **2.1 Agricultura familiar**

Definir agricultura familiar não é fácil. Guanziroli *et al.* (2001) afirma que frequentemente o termo agricultura familiar é associado equivocadamente à pequena propriedade, no qual se atribui limites de valor produção ou área para uma unidade produtiva familiar. Sendo assim, Guanziroli *et al.* (2001) define agricultura familiar como a predominância do trabalho familiar em razão ao trabalho assalariado.

Segundo o convênio FAO/INCR (1996) os produtores familiares se diferenciam dos demais devido a sua quantidade de funcionários. Para uma propriedade ser considerada de agricultura familiar não pode ter-se funcionários assalariados, exceto trabalhadores temporários, sendo no máximo cinco, e de acordo com o nível da renda agrícola monetária bruta (RAMB).

Outra possível definição de agricultura familiar é trazida por Wanderley (1999) que define, de forma genérica, agricultura familiar como sendo a família detentora da propriedade agrícola e dos meios de produção, assumindo também trabalhos no estabelecimento produtivo.

Altmann (2002) baseado no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Nacional (PRONAF) aborda uma classificação mais específica, podendo ser um agricultor familiar todo aquele que realiza exploração da terra na condição de proprietário, arrendatário, posseiro, parceiro ou assentado, se utilizando de seu próprio trabalho e de seus familiares, podendo ter até dois funcionários. A renda familiar bruta anual deve ser pelo menos 80% provinda da exploração destas terras e em caso de sazonalidade pode se contratar ajuda de terceiros, sendo necessário também residir na propriedade ou aglomerados urbanos ou rurais próximos.

### **2.2 Administração Rural**

De acordo com Bateman; Snell (1998) a gestão de uma empresa é determinada pelo processo que busca atingir fins pré-planejados utilizando as pessoas e os recursos

empresariais. Dentre as suas funções tem-se o planejamento, execução/implementação e controle das atividades determinadas.

A administração rural, por sua vez, segundo Avila; Avalia; Ferreira (2003) pode ser considerado tanto como ciência quanto arte, pois surgiu a partir da análise econômica de criações e culturas, dados contábeis e técnicos e análise de custos de produção, considerada ainda um ramo da ciência administrativo por não tratar apenas dos assuntos inerentes a empresa rural, mas também da relação desta com o meio ambiente a qual está inserida.

Em seu estudo, Silva *et al.* (2010) não faz distinção entre propriedade agrícola e um meio de produção urbano, tendo como única diferença a localidade onde se encontram, desta forma, as mesmas práticas de gestão que são realizadas nos meios urbanos deveriam fazer parte do cotidiano das fazendas, sítios, etc.

Avila; Avila; Ferreira (2003) contrapõe a ideia anterior salientando que um empreendimento agrícola se difere dos demais pelo motivo de seus planejamentos de produção serem concebidos meses ou até anos anteriores, desta forma, se houver uma oscilação brusca no mercado, como por exemplo numa queda de preços, não existe uma forma segura de regular a oferta ou demanda com uma simples decisão gerencial.

Estudiosos da agricultura familiar, em geral, constataam a baixa eficiência gerencial desses empreendimentos. Para Rezende e Zylbersztajn (1999), em estudo realizado com produtores agropecuários no Estado de Goiás, constatou-se que aspectos relacionados à produção (mecanização, nível dos funcionários e assistência técnica) são considerados de certa forma parte da rotina dos empreendimentos rurais. Entretanto, o uso de instrumentos de gestão (planilhas, aspectos contábeis e comerciais, etc.) eram exceções em pequenas propriedades, embora fosse mais frequente aos grandes produtores.

Um estudo a respeito da capacitação gerencial de agricultores familiares realizado por Lourenzani (2006) reforça a complexidade do funcionamento de um empreendimento rural devido a diversas variáveis interdependentes. Por dentro existem os recursos, tecnologias e práticas para a tomada de decisão do produtor, porém, por fora existem fatores externos incontroláveis, tais como políticas governamentais e estabilidade do mercado.

Lourenzani (2006) complementa dizendo que a gestão da empresa rural é um processo de tomada de decisão para alocar devidamente os escassos recursos tendo a possibilidade de produzir diferentes culturas que podem representar risco ao negócio, sendo esta uma característica do setor agrícola, que, independente do seu tamanho territorial, este processo deve ser feito da melhor forma possível para garantir sustentabilidade para o empreendimento.

Neste sentido Silva; Rech; Rech (2010) concluem que a administração da propriedade rural é a utilização adequada dos recursos naturais, tecnológicos e humanos a fim de se formar um conjunto de atividades capazes de atender as especificações tanto de qualidade quanto do mercado.

Entretanto Batalha *et al.* (2005) admite que a tecnologia de gestão, que, ao lado das tecnologias do produto e processo, deveriam formar um tripé fundamental para manter a competitividade das cadeias agroindustriais, porém muitas vezes são desconhecidas ou negligenciadas. Os autores ainda completam que é preciso reconhecer que ainda é feito muito pouco referente a esforços de pesquisas para contribuir com os pequenos produtores.

Um estudo realizado em propriedades agrícolas do oeste catarinense por Zanin *et al.* (2013) conseguiu mensurar as dificuldades do pequeno produtor em conseguir se adequar as necessidades de gestão sustentável da propriedade. Foram pesquisadas 210 propriedades e constatou-se que destas 81% são consideradas pequenas, e em quase a totalidade gerida por práticas de agricultura familiar. Os autores ainda concluem que 54% das propriedades rurais pesquisadas não possuem controles significativos capazes de auxiliar na gestão e tomada de decisões. Os números de propriedades que fazem o controle de gastos são de 28% e o controle de caixa apenas em 10% delas.

Complementando os dados anteriores Zanin *et al.* (2013) compreenderam que a amostra utilizada é limitada, porém reflete um bom panorama atualizada das propriedades rurais familiares, senda elas em grande maioria ausentes de estruturas de apoio ao processo decisório e de controle do sistema contábil, não havendo separação dos gastos pessoais com os gastos com as atividades rurais.

Neste sentido, Salgado *et al.* (2003), em pesquisa feito com produtores de suínos, salientam que é necessária a adoção de práticas administrativas, capazes de possibilitar um melhor controle gerencial da atividade. Práticas estas baseadas em informações que manifestem os reais resultados do negócio, possibilitando um acompanhamento real e coerente do meio de produção.

Pode se aferir que há uma necessidade de apoio para esses produtores, Silva; Rech; Rech (2010) afirmam que este gestor necessita conhecer suas funções, deve entender das suas atividades e das particularidades da sua terra, notar o fator rural como uma transformação social, conhecer as noções de comercialização e marketing rural, ter ciência de todos os custos e controla-los e, por fim, compreender a importância do trabalhador rural.

Zanin *et al.* (2013) reafirma que, para os gestores urbanos, o gerenciamento de custos é uma preocupação cotidiana, desta forma esta preocupação deve ser entendida também para aqueles que atuam no meio rural.

Não só e nem tão pouco deve se preocupar apenas com o gerenciamento de custos, Batalha *et al.* (2005) afirma que os ganhos e avanços de tecnologia e produção ao longo do tempo pode ser perdido caso o produtor não encontre o mercado correto e agregue o valor necessário ao produto, desta forma comprar bem e vender bem é tão importante quanto produzir bem. Os autores complementam dizendo que muitas vezes as dificuldades do sucesso de uma pequena propriedade rural não estão ligadas à tecnologia de produção e sim a aspectos pré e pós porteira, sendo estes a dificuldade de identificar mercados, falta de articulações e ausência de boas práticas de gestão.

Ignácio; Souza (2008) complementam dizendo que os pequenos produtores estão em desvantagens comparados aos grandes por não acompanharem as tendências de mercado e as mudanças nos hábitos dos consumidores, tendo como principal visão a sua própria unidade produtiva.

Outro aspecto que contribui negativamente para a boa compreensão de gestão por parte dos produtores rurais familiares, segundo Silva; Rech; Rech (2010), em sua pesquisa realizada no município de Guaramirim, Santa Catarina, com 76 produtores, é o fato que 58% dos entrevistados possuem ensino fundamental incompleto e apenas 10,5% possuem ensino médio completo, sendo que não há qualquer tipo de graduação.

Ainda sobre a pesquisa de Silva; Rech; Rech (2010), reafirmam que além de não possuírem escolaridade na grande maioria são estes produtores responsáveis pela gestão financeira, de compras e comercialização da sua produção. Outro dado relevante é que quase 60% dos entrevistados não possuem qualquer tipo de registro de produção ou venda. Puderam concluir que a maioria dos pequenos produtores rurais não estão de acordo com práticas de gestão formais, não sendo obrigatoriamente uma fragilidade, mas sim um ponto a se melhorar.

Um estudo de Queiroz e Batalha (2003), realizado no estado de São Paulo, na região de Araraquara e São Carlos, analisou 33 propriedades pequenas produtoras de hortaliças e leite, hortaliças e aves, hortaliças e milho, ou apenas hortaliças. O estudo concluiu que os produtores analisados não utilizam adequadas ferramentas de práticas de gestão modernas, não constatando o uso significativo de coleta, registro, controle e aplicações das informações referentes as práticas do negócio. Além disso, fatores internos como baixa qualificação e formação escolar e fatores externos, como ausência de recursos, dificuldade de créditos e

difficuldade de acesso a mercados condizem com as dificuldades encontradas pelos pequenos produtores e prejudicam o seu desenvolvimento.

Batalha *et al.* (2005) concluem em sua pesquisa que os métodos e práticas de gestão empregados pelos agentes econômicos afetam diretamente os resultados e a sustentabilidade do negócio. Ainda os autores afirmam que para a agricultura familiar conseguir lograr êxito e se manter sustentável é necessário rever a capacidade dos atores em administrar a exploração de atividades cuja complexidade e grau de exigências vêm aumentando com o tempo. Deve-se insistir que, mesmo se fosse protegida pelo poder público, coisa que não ocorre no Brasil e nem deverá ocorrer nos próximos anos, a agricultura familiar não foge a este condicionamento.

Como forma de busca por espaço no mercado, mais ajuda e melhor capacitação em gestão os agricultores familiares estão aderindo a cooperativas, Ignácio; Souza (2008) comprovam esta teoria e ainda completam que os grupos de produtores e trabalhadores que se veem excluídos tem buscado a cooperação como alternativa para ter acesso as novas tecnologias, informações e práticas de mercado, com o intuito de se tornarem mais eficientes e eficazes na produção e comercialização de seus produtos.

### **2.3 Cooperação**

Cooperar é uma ferramenta já conhecida a muito tempo na história da civilização. No contexto da produção rural Pires (2010) afirma que o cooperativismo surgiu para o produtor conseguir se inserir num meio globalizado e competitivo, na medida que a união é capaz de compartilhar os medos, as responsabilidades e os ganhos, sendo mais sustentável a inserção de todos neste processo.

A cooperação é uma tendência e uma forma de fortalecer os produtores rurais. Para Ignácio; Souza (2008) as ações cooperativas surgem nas sociedades periféricas na utilização das condições estruturais individuais como forma estratégica de se tornar um instrumento de mudança social, econômica e cultural do processo de desenvolvimento das propriedades cooperadas.

Nesse contexto, Andrade; Alves (2013) constata a participação do pequeno produtor familiar rural em cooperativas como alternativa de se ter acesso a novas tecnologias, vantagens fiscais, créditos e maiores oportunidades de ingressar em mercados mais competitivos. As cooperativas, ainda segundo as autoras, são capazes de dar segurança e estabilidade para os cooperados em meio a um ambiente cada vez mais competitivo.

Exemplificando este tema, Ignácio; Souza (2008) realizaram uma pesquisa com 10 produtores da Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga (COOPERAFI), situada no município de Itapuranga, no estado de Goiás, e chegaram à conclusão de que a cooperativa está gerando vantagem competitiva para os produtores. O primeiro ponto de melhoria realizado nessas propriedades foi o aprimoramento do maquinário para a produção de leite, em segundo formou-se aliança com produtores de outras regiões, incluindo até não cooperados para aumentar o volume de produção, e, por fim, pode-se firmar relações com a agroindústria e criar diferenciação por se tratar de produtos orgânicos.

Para Martinez; Pires (2002) identificam a produção agrícola cooperada como um eixo de desenvolvimento rural por abranger a principal fonte de ocupação da população rural, capaz de organizar a produção, diversificar as culturas e agregar valor aos produtos finais. Ainda segundo os autores o cooperativismo é um meio de ampliar a produção e evoluir condições socioeconômicas, principalmente no âmbito local.

A pesquisa de Zanin *et al.* (2013) conclui que boa parte dos produtores estão insatisfeitos com a produtividade e seus ganhos, uma medida tomada para alterar esse cenário foi a diversificação de culturas ou meios de distribuição do produto final. Porém, em sua pesquisa, Andrade; Alves (2013) questionaram quais as principais barreiras para o produtor conseguir diversificar seu produto, dentre as respostas as mais relevantes foram falta de incentivo dos poderes públicos, escassez de mão de obra e carência de assistência técnico rural.

A pesquisa de Andrade; Alves (2013) foi realizada no município de Rubiataba, estado de Goiás, em uma cooperativa com 20 produtores familiares, a Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Rubiataba (COOMAFAR). Dentre os resultados obtidos pode-se notar que uma das formas da cooperativa contribuir com o avanço dos produtores foi através de parcerias, pois 27% de toda a produção era vendida para servir de alimentos a alunos de escola pública, feiras locais ou vendidos diretos a outra cooperativa. Outro dado importante da pesquisa afirma que quase a metade dos entrevistados, 46%, tem vontade de industrializar seus produtos para poder agregar valor a eles, consequentemente podendo obter melhores resultados financeiros.

## **2.4 Diversificação e mercado**

É perceptível a evolução dos meios de produção rural e a concentração de renda nas grandes propriedades pois, segundo Azevedo; Colognese; Shikida (2000) houve uma intensificação no uso de novas tecnologias de produção capazes de aumentar em grande

escala a produtividade, porém, essas novas tecnologias não são acessíveis aos pequenos produtores por falta de verbas necessárias e conhecimentos técnicos. Uma forma encontrada pelos autores para driblar essa competição injusta é agregar valor ao produto *in-natura* ou pouco industrializados, acompanhando uma tendência de consumo, haja visto que as grandes propriedades exportam ou vendem seus produtos para indústrias.

Avila; Avila; Ferreira (2003) reforçam a ideia de que o setor rural caminha apenas no sentido de aumentar a produtividade sem acompanhar as demandas do mercado, deste modo está acontecendo um processo de excedentes de produção, causando uma queda dos preços. Uma alternativa que o autor apresenta para o produtor rural é focar suas competências em diversificar a produção para romper a tradição de unicamente produzir, desta forma atendendo os mercados locais e regionais.

Ainda sobre os excedentes de produção, Batalha *et al.* (2005) afirmam que a produção em larga escala para pequenos produtores as vezes não é viável devido à ausência de capacidade de armazenagem e ao tempo que os produtos mantenham suas características organolépticas antes que os percam, uma vez que a aquisição de armazéns, sejam eles refrigerados ou não, muitas vezes é inviável devido a fatores como custo e baixa produção.

Em relação a essa tendência do consumo local de produtos oriundos de produtores familiares, Ploeg (2009) salienta que o consumidor final dá preferência a produtos de maior padrão e melhor aparência, e que, dentre os produtores orgânicos, os produtos tendem a serem menos atrativos ao consumidor, pois o produtor não se atenta muito a padrões e a ausência de defensivos agrícolas debilita a aparência do produto.

A pesquisa realizada com produtores familiares no oeste do Paraná por Azevedo; Colognese; Shikida (2000) comprovam a afirmativa anterior, pois dentre as 150 propriedades pesquisadas, 36,36% delas não tinham qualquer preocupação em padronizar pesos e medidas.

Andrade e Alves (2013) compactuam com a ideia da necessidade de se produzir alimentos, pois na região a qual eles realizaram a pesquisa, interior de Goiás, é notável a predominância da produção de cana-de-açúcar para alimentar o setor sucroalcooleiro, abrindo uma boa oportunidade para o pequeno produtor de alimentos ingressar no mercado.

A respeito do mercado, segundo Lourenzani (2006, p. 320) “acabou o mito do produtor independente que produz qualquer mercadoria, sem saber para qual mercado”, com isso o autor aborda o assunto da dependência do produtor agrícola com a cadeia de produção em que ele está inserido. O autor ainda salienta que para garantir a sustentabilidade do negócio é necessário manter boas relações do fornecedor até o consumidor final.

A exemplo disso, no caso da COOMAFAR, segundo Andrade; Alves (2013), através das parcerias realizadas na cadeia produtiva percebeu-se, o interesse dos cooperados em beneficiar parte de seus produtos, devido a exigência do mercado.

Segundo Aref (2011) a internacionalização do mercado, pressão por inovação, segurança alimentar e cuidado com o meio ambiente forçam os produtores a buscar por alternativas, alternativas estas que levam muitos deles a fazerem parte de cooperativas, ilustrando o conceito de autoajuda para um bem comum.

Tendo observado os problemas enfrentados pelos produtores rurais familiares, Silva; Rech; Rech (2010) concluem seu estudo salientando as necessidades de melhorias para que os produtores atendam as novas exigências tanto do mercado quanto em produção. Entre as melhorias citadas pelos autores, estão:

a) Necessidade em participar de cursos de formação e aperfeiçoamento técnico para aprimorar as práticas de gestão administrativa, financeira e operacional.

b) Necessidade de participação em entidades de classe, como sindicatos e cooperativas e entidades que fomentem a prática da pequena atividade rural, na busca por auxílio técnico a fim de realizar as mudanças necessárias.

c) Elaborar um sistema de registro capaz de medir dados de plantio, colheita e manutenção.

Deve-se levar em conta também os registros de compras de insumos e gastos com materiais, com o intuito de manter uma base de dados para gerar ferramentas para futuras tomadas de decisões.

d) Manter-se bem informado, acompanhando sempre as mudanças relacionadas a sua atividade.

e) Realizar o planejamento da próxima safra antes de realizar o plantio.

f) Procurar por novos fornecedores e barganhar por melhores preços.

g) Buscar pela diversificação de produção e/ou atividades a fim de não estar dependente apenas de um mercado.

h) Manter bons relacionamentos com diferentes compradores, atendendo sua demanda para não depender apenas de um.

i) Promover a divisão justa de tarefas entre seus familiares e moradores da propriedade, ou de funcionários, caso tenha.

j) Por fim, promover na comunidade a criação de programas de certificação do produto, a fim de diferenciar seu produto dos grandes produtores e atribuir maior valor a este,



dando uma maior perspectiva de crescimento e possibilitando acompanhar as tendências de mercado.

Considera-se que atender a essas melhorias é um passo importante para o desenvolvimento dos pequenos agricultores na busca de uma gestão eficiente para sua atividade econômica.

### 3. Metodologia de Pesquisa

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar práticas de gestão de produtores agrícolas que vivem em regime familiar no município de Uberlândia, MG. Para atender a esse objetivo, foi feita uma pesquisa caracterizada como descritiva, com enfoque quantitativo, e emprega técnica de pesquisa bibliográfica e de levantamento, através de questionários estruturados, que segundo Gil (1999, p. 70), se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento, deseja-se conhecer. O questionário foi elaborado visando responder ao objetivo geral e também aos objetivos específicos: identificar as práticas de gestão que compõem a rotina do produtor rural agrícola em regime familiar, verificar os gargalos na prática da gestão rural e analisar se os produtores adotam práticas tecnológicas e tem acesso ao crédito.

Para compor o questionário, foram utilizadas questões baseadas em autores que já trabalharam o mesmo tema, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1: Variáveis utilizadas para compor o questionário, hipóteses trabalhadas e autores.

Variáveis	Hipóteses	Autores
Gestão por métodos tradicionais (apoio ao processo decisório)	Geralmente ausente para pequenos produtores e presente nos grandes produtores	Rezende; Zylbersztajn (1999)
	Desconhecidas ou negligenciadas	Batalha et al. (2005)
	A maioria não possuem controles significativos capazes de auxiliarem nas tomadas de decisões	Zanim et al. (2013)
	Não utilizam adequadas ferramentas de práticas de gestão modernas	Queiroz e Batalha (2003)
Escolaridade e capacitação	Baixo nível de escolaridade	Silva; Rech; Rech (2010)
	Baixa qualificação e formação escolar	Queiroz e Batalha (2003)
Acesso a crédito e financiamentos	Dificuldade de acesso e baixo nível de créditos	Queiroz e Batalha (2003)
	Maior facilidade ao ingressar em cooperativas	Andrade e Alves (2013)
Tecnologia, mecanização e	Ausência de verba e conhecimentos para adquirir as	Azevedo; Colognese; Shikida (2000)

diversificação	novas tecnologias e máquinas	
	Produção em larga escala é perigosa por não haver locais de armazenamento adequados	Batalha et al. (2005)
	Excedentes de produção geram quedas nos preços devido à falta de diversificação	Avila; Avila; Ferreira (2003)

Além disso, o questionário contempla questões relativas a: perfil do produtor(a), informações sobre a propriedade, locais e práticas de vendas, parcerias e cooperação, dentre outros.

A pesquisa foi realizada com produtores rurais que vendem seus produtos em feiras livres voltadas a pequenos produtores e agricultores familiares no Município de Uberlândia, Minas Gerais. O critério para a escolha foi de acordo com o comparecimento do público alvo nas feiras em questão e a disponibilidade de resposta a entrevista. Por questões práticas, a busca pelos produtores foi feita somente nessas feiras, sendo elas três oficiais em Uberlândia, segundo informações da prefeitura do município. A primeira ocorre todas as quartas-feiras na Praça Cívica, bairro Santa Mônica, a segunda todas as sextas-feiras na Praça Clarimundo Carneiro, Centro, e a terceira as terças-feiras no Parque do Sabiá.

O critério de escolha de pequeno produtor foi baseado no mesmo utilizado pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), do governo federal. Desta forma consideraremos pequeno produtores rurais aqueles cuja área de sua propriedade tenha até 25 hectares, que tenha o regime familiar como única mão de obra (exceto em momentos de safra), que tenha sua principal fonte de renda na atividade rural e que tenha renda bruta anual de 4000 (quatro mil) a 110000 (cento e dez mil) reais.

A análise dos dados foi realizada com o auxílio do *Excel* para o cruzamento de dados, síntese de informações e elaborações de gráficos.

#### 4. Resultados

Foram aplicados 15 questionários, durante o mês de novembro de 2019, nas feiras livres voltadas a pequenos agricultores e agricultores familiares, com o objetivo de analisar práticas de gestão de produtores agrícolas que vivem em regime familiar no município de Uberlândia, MG.

O presente tópico busca discutir os resultados encontrados a partir dos dados obtidos na pesquisa.

#### 4.1 Características dos produtores e das propriedades

A partir da coleta dos dados pode-se conhecer o perfil dos produtores e de suas propriedades. Em relação à idade, verificou-se que 33% dos pesquisados são idosos, 54% encontra-se na faixa etária de 40 a 59 anos e 13% tem menos que 40 anos. Dentre os entrevistados 53% são homens e 47% mulheres, com média de 2,4 filhos.

Em relação ao estado civil, verificou-se que 67% da amostra são casados, 20% divorciados, 7% em união estável e 6% solteiro. Dentre os casados, 50% tomam as decisões da propriedade em conjunto; 20% das ocorrências é apenas um dos parceiros o responsável pelas decisões tomadas na propriedade, sendo na totalidade dos casos o homem, e 30% terceirizam as tomadas de decisões por fazerem parte de assentamentos ou de cooperativas. Em relação a participação em cooperativas, 60% dos entrevistados são cooperados.

Sobre o nível educacional, os dados mostraram 27% da amostra concluíram somente o ensino fundamental; 13% concluíram o ensino médio e 20% concluíram ensino superior. 40% da amostra não tem nenhum nível educacional concluído, porém, são alfabetizados.

Em suas pesquisas Queiroz e Batalha (2003) e Silva; Rech; Rech (2010) concluíram que os pequenos produtores possuíam um baixo nível de escolaridade e que a ausência de capacitação para exercer atividades administrativas cotidianas era nítida na grande maioria dos pesquisados. Os resultados da pesquisa ora apresentada mostram que 60% dos entrevistados possuem pelo menos o ensino fundamental, o que já os capacita para manutenção de um nível de gestão das suas propriedades.

A Figura 1 apresenta o tamanho das propriedades, verificando-se que 54% dos entrevistados possuíam entre 3 a 5 hectares de terra. 20% dos entrevistados revelaram possuir 10 ou mais hectares de terra e 6% revelaram ter menos de 2 hectares de terra. Os que possuem de 5 a 10 hectares somam 7% e de 2 a 3 hectares correspondem a 13%.

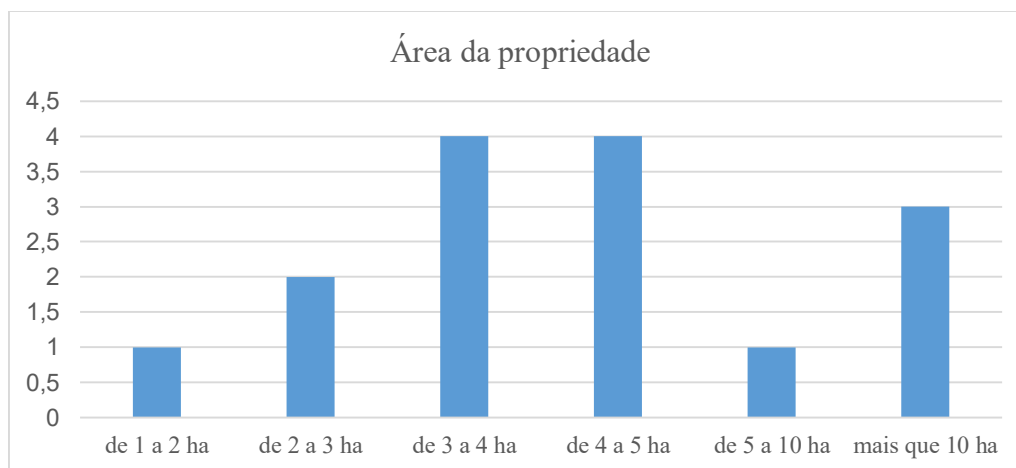


Figura 1: Área da propriedade.

Os resultados encontrados viabilizaram a continuidade da pesquisa, cujo objetivo era identificar pequenos produtores rurais. Além disso, todos os proprietários afirmaram trabalhar no regime de agricultura familiar.

#### **4.2 Características da produção**

Os resultados obtidos em relação a produção mostraram seis tipos de produtos tidos como principais, sendo eles Aves, Gado de Corte, Frutas, Hortaliças e Leite. Houve também um relato de extrativismo de castanhas de Baru.

A pesquisa mostrou que, dentro os produtores, os que produzem aves como atividade principal representam 7%, os de gado de corte somam 7%. O leite por sua vez também representa 7% dos casos. Em relação ao extrativismo de castanhas de Baru obteve-se 6%. As frutas, representam 20% e no topo da lista aparecem as hortaliças com 53% das ocorrências.

A predominância de hortaliças e frutas desta pesquisa se dá pelo fato dela ter sido feita com produtores que comercializam seus produtos em feiras livres, local no qual é pouco frequente a comercialização de leite, carnes e aves abatidas, porém as aves criadas pelos produtores, em sua totalidade, eram voltadas a criação de ovos ou para o consumo próprio.

Questionou-se os entrevistados quanto a diversificação da sua produção para subsistência bem como a adequação de mercado. Pode-se notar que 47% da amostra não priorizava a diversificação da produção. Os 53% restantes, por sua vez, produziam até 3 tipos de culturas diferentes, sendo elas hortaliças e aves, ou aves e frutas, ou hortaliças e frutas, dentre outras possíveis combinações.

Segundo Avila; Avila; Ferreira (2003), a superprodução de determinado produto gera uma queda no preço do mesmo, muitas vezes o tornando inviável aos produtores, sendo os pequenos os mais suscetíveis a terem prejuízos significativos.

Ainda sobre a superprodução, foi questionado a presença de armazéns adequados para estocar a produção. Das respostas obtidas 33% possuem armazéns. Notou-se que a maioria das propriedades não possuem locais para armazenar os excedentes (67%), sendo 70% destes produtores de hortaliças, o qual justifica a ausência de locais adequados devido a perecibilidade dos produtos, tendo como justificativa a produção de adubos para as plantações subsequentes; 10% são produtores de gado de corte; 10% de frutas; e 10% de extrativismo de castanhas de Baru. Estes dados complementam o pensamento contido no trabalho de Batalha *et al.* (2005), no trecho em que os autores salientam a ausência de locais adequados de

armazenagem por parte dos produtores e o quanto essa ausência pode ser nociva a seus bolsos.

Quando questionados se havia algum tipo de industrialização ou beneficiamento dos produtos obteve-se que apenas 33% da amostra possui algum tipo de industrialização ou agrega valor a seus produtos, 67% não o fazem. Para entender como era feito esse processo foi perguntado se nas propriedades havia algum tipo de maquinário. Percebeu-se que 40% dos entrevistados não possuem quaisquer tipos de maquinários em suas propriedades. Dos que possuem, apenas 11% tem tratores ou máquinas de grande porte, a maioria (89%) fazem uso apenas de roçadeiras manuais ou tratoritos.

Em estudo feito por Azevedo; Colognese; Shikida (2000) os autores concluíram que os pequenos produtores não possuíam acesso a maquinários e tecnologias mais evoluídos devido à ausência de conhecimento e principalmente de créditos, porém, não é possível generalizar esses resultados para a pesquisa realizada pois, não foi objetivo de questionamento os motivos pelos quais eles não possuem maquinário mais avançado.

Questionou-se se os produtores fizeram ou fazem a utilização de alguma linha de crédito. Dos resultados obtidos, 60% não fazem ou nunca fizeram o uso de linhas de créditos. Aos 40% que fazem ou fizeram uso, foi questionado a origem e se o crédito foi ou não suficiente para suprir as necessidades de aprimorar a produção. Em 100% dos casos o crédito foi concebido pelo governo através do PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura), sendo em metade dos casos (50%) insuficiente para realizar os investimentos necessários.

Os resultados são semelhantes com os obtidos por Queiroz e Batalha (2003) em sua pesquisa, a qual dizem que os pequenos produtores enfrentam dificuldades de acesso a crédito sendo esses, geralmente, insuficientes.

Verificou-se ainda que, dos que fazem uso de linha de crédito, 67% deles são cooperados. Andrade e Alves (2013), afirmaram que quando os produtores ingressam em cooperativas, apresentam maior facilidade de acesso a créditos.

#### **4.3 Práticas de gestão dos agricultores familiares de Uberlândia - MG**

Esta pesquisa buscou também analisar as práticas de gestão executadas nas propriedades de agricultura familiar que vendem seus produtos em feiras populares no município de Uberlândia, Minas Gerais. Questionou-se aos entrevistados se possuíam algum tipo de planejamento em suas produções. A maioria dos entrevistados (73%) responderam que, havia sim planejamento, 27% disseram que não.

Em seguida, perguntou-se quais eram as ferramentas utilizadas para o auxílio nessa tomada de decisão e as respostas indicaram que 13% da amostra não se utiliza de nenhuma ferramenta formal para auxiliar nas suas tomadas de decisões, utilizando-se apenas do seu *know how*. A resposta mais frequente foi papel e caneta, 47% fazem suas anotações a partir do método tradicional, porém esse método esbarra na dificuldade de armazenagem e levantamento desses dados coletados, segundo relatos de alguns entrevistados, os quais não sabiam correlacionar as informações e muitas das vezes perdiam as anotações.

A utilização de planilhas de controle e de coletas de dados, quando bem utilizada, implica em uma melhor gestão comparados a intuição, papel e caneta. Dentre os entrevistados, 40% fazem uso destas planilhas. A pergunta contava também com a possibilidade de resposta de utilização de *Softwares* de gestão e/ou a contratação de serviços terceirizados. Nenhum dos entrevistados faziam uso dessas ferramentas.

Vale ressaltar que dentre os produtores que disseram sim quando questionados se planejam a produção, apenas 45% deles realizam esse planejamento baseados em planilhas, sendo os outros 55% auxiliados ainda por papel, caneta e suas anotações. Esses dados condizem com a pesquisa de Queiroz e Batalha (2003) o qual ressaltam que os produtores não se utilizam de ferramentas adequadas para as práticas modernas de gestão.

Os resultados encontrados também estão de acordo com os obtidos por Rezende; Zylbersztajn (1999) os quais afirmam que as práticas de gestão e as ferramentas adequadas para auxiliar as tomadas de decisões não são frequentes em pequenas propriedades rurais.

Os entrevistados foram questionados sobre a realização de controle financeiro e controle de compras e insumos. Sobre o controle financeiro, 53% dos pesquisados não fazem nenhum tipo de controle. Aos 47% que afirmam realizar algum tipo de controle financeiro, no geral, esse controle é feito de forma simplista, levando em conta entradas e saídas apenas.

Em relação ao controle e planejamento de compras, 73% dos entrevistados afirmaram não realizarem qualquer tipo de controle de compras de insumos. As compras, nestes casos, são feitas conforme a necessidade momentânea, sendo poucos produtores (27%) que se planejam para evitarem oscilações de mercado ou ausência de recursos.

Em pesquisa realizada por Zanim *et al.* (2013) propôs-se que a maioria dos produtores rurais não possuem controles significativos capazes de auxiliarem a gestão do empreendimento rural. Quando aplicada ao município de Uberlândia, esta proposição é válida.

Por fim, avaliou-se as formas de distribuição do produto ao mercado. Vale ressaltar que a pesquisa foi feita em feiras livres, como já citado anteriormente, portanto todos os resultados incluem feiras como resposta.

Os produtores que somente distribuem seus produtos em feiras representam 33% da amostra; 20% distribuem em feiras e cooperativas. Os que distribuem seus produtos em feiras e parcerias governamentais somam 20%, e por fim, feiras e outros representam 27% do universo da pesquisa. Vale ressaltar que as parcerias governamentais são feitas para distribuir os produtos em escolas, creches, restaurantes populares, etc.

Ao analisar os dados obtidos notou-se uma carência de tecnologias e práticas modernas de gestão por parte dos agricultores, desta forma o próximo tópico aborda as considerações finais e possíveis intervenções que possam auxiliar esse público, que por muitas vezes são negligenciados por órgãos competentes e o meio acadêmico.

## **5. Conclusão**

Este trabalho buscou analisar as práticas de gestão de produtores agrícolas que vivem em regime familiar e que comercializam seus produtos em feiras livres, do município de Uberlândia, Minas Gerais.

O perfil dos produtores agrícolas familiares de Uberlândia é muito diversificado, contudo, nota-se uma maior participação de casais, maiores de 40 anos, com média de 2,4 filhos e nível de escolaridade baixo, salvo algumas exceções, considerando baixo nível de escolaridade aqueles que possuem até o ensino fundamental completo.

A produção predominante é de hortaliças com um alto nível de diversificação da produção. Nota-se a dificuldade em agregar valor ao produto quando se analisa a ausência de maquinários e armazéns nas propriedades. Ainda há uma certa dificuldade desses produtores terem acesso a equipamentos tecnológicos e locais adequados para armazenar sua produção devido à dificuldade de obtenção de empréstimos e baixos níveis de créditos. Como reflexo desse fato o nível de participantes de cooperativas é alto, pois, através das cooperativas, os produtores acreditam terem mais força para enfrentar o mercado, entretanto, os resultados dos cooperados não se mostraram superiores aos que não são.

Atualmente a principal fonte de financiamento dos produtores agrícolas familiares do município de Uberlândia são programas governamentais, contudo o acesso a ele não se mostra fácil e os valores obtidos nem sempre são suficientes.

A dificuldade de gestão e ausência de controles adequados, por parte dos produtores, inibi o seu crescimento, haja visto que práticas de controle financeiro não são comuns a

maioria dos agricultores. A maioria dos agricultores dizem realizar planejamento de produção, entretanto esse planejamento é arcaico e baseado em conhecimento prévio e intuição, um dado que comprova este fato é a ausência de planejamento de compras, deixando os produtores a sorte do mercado quando se compra perante a necessidade instantânea.

Durante as pesquisas foi percebida uma carência de auxílios acadêmicos aos produtores agrícolas familiares do município de Uberlândia. Para tal, uma proposta para uma intervenção futura é a criação de guias, panfletos, apostilas com conteúdo que ensine práticas mais modernas e eficazes de gestão capazes de serem assimiladas por indivíduos de escolaridade baixa.

Por fim, a pesquisa limitou-se a analisar apenas produtores agrícolas familiares que comercializam seus produtos em feiras livres, sendo os resultados não generalizáveis. Ademais, para um melhor entendimento do perfil dos produtores e das práticas exercidas por eles, no município de Uberlândia, sugere-se realizar uma pesquisa mais abrangente, incluindo visitas as propriedades e pesquisas por observação atreladas a questionários.

### **Referências Bibliográficas**

- ANDRADE, M. C.; ALVES, D. C. Cooperativismo e agricultura familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013.
- AREF, F. Agricultural Cooperatives for Agricultural Development in Iran. **Life Science Journal**, Iran, v. 8, n. 1, p. 82-85, 2011.
- AVILA, M. L.; AVILA, S. S. A.; FERREIRA, C. J. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 1, n. 2, nov. 2003.
- AZEVEDO, P. R.; COLOGNESE, S. A.; SHIKIDA, P. F. A. Agroindústrias familiares no oeste do Paraná: um panorama preliminar. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 2, n. 1, p. 3-10, jun./jul. 2000.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Orgs.). *Gestão integrada a agricultura familiar*. São Carlos: Edufscar, 2005.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.
- CARVALHO, Y. M. C.; KUHN, V. L. **Agricultura familiar e programas especiais de financiamento**. Prognóstico Agrícola. São Paulo, v. 2, p. 56-69, 1998.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade geral: uma abordagem decisória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- FAO/INCRA. **Perfil da agricultura familiar no Brasil: dossiê estatístico**. Brasília, DF: UTF/BRA/036/BRA, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. D.; BITTENCOURT, G. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. 288 p.
- IGNÁCIO, O. M. C.; SOUZA, E. M. S. Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista**



**Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 4, n. 4, p. 54-79, set./dez. 2008.

LOURENZANI, W. L. Capacitação gerencial de agricultores familiares: uma proposta metodológica de extensão rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v. 8, n. 3, p. 313-322, 2006.

MARTÍNEZ, I. B.; PIRES, M. L. L. S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Caderno de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.19, n.1, p.99-118, jan./abr. 2002.

PIRES, M. L. L. S. O cooperativismo agrícola como uma forma de neutralizar as desvantagens competitivas da agricultura familiar: em análise a Coopercaju. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 33., 2010. Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, RS, Brasil, 2010.

QUEIROZ, T.R., BATALHA, M. O. Gerenciamento das pequenas propriedades agrícolas familiares na Região de Araraquara e São Carlos. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2003, Juiz de Fora. **Anais...**, 2003.

REZENDE, C. & ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. IV Seminários em Administração da FEA-USP, out. 1999.

ROBBINS, B.; WALLACE, D. **The family business**: how to successfully manage a family business. Melbourne: The Business Library, 1992.

SALGADO, J.M.; REIS, R.P.; FIALHO, E.T. A suinocultura da zona da mata de Minas Gerais: perfil gerencial e técnico na região do Vale do Piranga em 2001. **Anais do XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Juiz de Fora. Julho de 2003.

SILVA, M. Z.; RECH, L. C.; RECH, G. M. Estudo sobre as práticas de gestão utilizadas no gerenciamento das pequenas propriedades rurais de Guaramirim. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 17, n. 9, p. 57-74, 2º sem. 2010.

VAN DER PLOEG, J. D. Sete teses sobre a agricultura camponesa. In: PETERSEN, P. (Org.). **Agricultura familiar camponesa na construção do futuro**. Rio de Janeiro: AS-P-TA, 2009.

WANDERLEY, M. N. B. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas. Passo Fundo: EDIUPF, 1999. p. 23-56.

ZANIN, A.; OENNING, V.; TRES, N.; KRUGER, S. D.; GUBIANI, C. A. Gestão das propriedades rurais do oeste de Santa Catarina: as fragilidades da estrutura organizacional e a necessidade do uso de controles contábeis. **Revista Catarinense de Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 13, n. 40, p. 09-19, set./dez. 2014.